

Potential durch Digital:

Transformation beim Hidden Champion

Ausgangslage

Um besser zu verstehen, wie wir bei doubleYUU arbeiten, haben wir ein beispielhaftes Projekt in einem Case zusammengefasst. Dieser kann rein als Hintergrundwissen oder als Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch bei uns dienen. Wie in einem echten Case-Interview werden nachfolgend vier Fragestellungen aufgeführt, die nacheinander bearbeitet und gelöst werden sollen. Daher ist dieser Übungs-Case auch sehr gut als Partnercase mit einem Interviewer und einem Interviewee lösbar. Dabei kann der Interviewer mit der vorliegenden Lösung Nachfragen formulieren, auf Basis derer der Interviewee weitere Ansatzpunkte selbst entwickeln soll. Die eigene Lösung kann bei guter Begründung natürlich von der hier vorliegenden Lösung abweichen.

Aufgabenstellung

Die Innovative Measure GmbH, ein deutsches Familienunternehmen, das auf Sensoren spezialisiert ist, möchte die Potenziale digitaler Technologien stärker nutzen. Die GmbH ist inhabergeführt und liefert Speziialsensoren, deren Einsatzort von Home Appliances (z.B. Roboterstaubsauger) bis hin zu Aviation (z.B. Flugzeuge) reicht. Der visionäre und umsetzungsstarke CEO glaubt, dass sich sein Unternehmen grundlegend wandeln muss, um zukünftig die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und den Anschluss an internationale Marktführer zu halten. Als Familienunternehmer ist es dem CEO wichtig, das ganze Unternehmen für die Digitalisierung zu begeistern. Inhaltlich möchte er sich auf die Schnittstelle mit B2B-Kunden sowie interne Prozesse fokussieren.

Hintergrundinformationen:

- Der CEO verfolgt kein spezifisches quantifizierbares Ziel, jedoch sollte die Digitalisierung mittelfristig zu einer signifikant höheren Profitabilität führen, und die Mitarbeiter sollen im Arbeitsalltag spürbar entlastet werden.
- Das Unternehmen erzielte im vergangenen Geschäftsjahr Erlöse von 500 Millionen Euro und hat etwa 1.500 Angestellte.



- Die Innovative Measure GmbH verfügt über die Liquidität, um Investitionen vornehmen zu können – ein guter Business Case muss jedoch vorliegen.
- Das Unternehmen vertreibt die Produkte über mehrere nationale Vertriebsorganisationen an weltweit verteilte B2B-Kunden. Die Kundenbeziehung verläuft vor allem persönlich bzw. per Telefon und E-Mail.
- Die Mitarbeiter des Unternehmens zeichnen sich durch ihre langjährige Betriebszugehörigkeit aus, sind loyal, jedoch teils skeptisch gegenüber Veränderungen.
- Die IT-Systeme des Unternehmens sind kaum konsolidiert, teils nur mangelhaft über Schnittstellen angebunden und werden mehrheitlich on-premise betrieben. Jeder Server muss vom Unternehmen bezahlt, betreut und gewartet werden.

Fragestellung 1

Der CEO möchte ein übergreifendes Konzept für die Digitalisierung der Innovative Measure GmbH entwickeln. Welche Faktoren sollte er berücksichtigen?

Lösungsweg 1

Die übergreifende Digitalisierung eines Unternehmens beinhaltet zahlreiche Anknüpfungspunkte. Aus der Aufgabenstellung geht hervor, dass sich der CEO auf die (digitalen) Kundenbedürfnisse fokussiert und er gleichzeitig die internen Prozesse verändern möchte. Allerdings ist es ratsam, nicht sofort mit diesen Themenbereichen zu beginnen, sondern zunächst die digitale Strategie des Unternehmens anzusprechen. Ebenso lässt eine sehr gute Lösungsstruktur die Perspektive der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht unbeachtet. Für diese sind Veränderungen durch die Digitalisierung – selbst in einem Sensorikunternehmen – neu. Daher sollte auch das Mindset der Mitarbeiter entwickelt werden. Gleichzeitig wird darauf Wert gelegt, dass die Mitarbeiter mitgenommen und für die Digitalisierung begeistert werden. Als Dimensionen des Lösungswegs bieten sich daher an:

- digitale Strategie
- digitale Kundenbedürfnisse
- digitale Prozesse
- digitales Mindset



Digitale Strategie: Der CEO sollte zunächst eine digitale Strategie entwickeln, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht: Welche Ziele verfolgt das Unternehmen in der Digitalisierung? Welche Prioritäten ergeben sich daraus? Welche Ressourcen werden benötigt und wie kann die Umsetzung gelingen? Abgerundet wird die Strategie durch KPIs zur Messung der Implementierung.

Digitale Kundenbedürfnisse: Zunächst sollte ermittelt werden, welche allgemein relevanten Trends am Markt zu sehen sind. Zu analysieren, welche Bedürfnisse die Kunden des Unternehmens genau verfolgen und wie sich diese verändern, ist der nächste Schritt zum Erfolg im Digitalzeitalter. Folglich muss genau hinterfragt werden, wer die Kunden sind, wie sich diese gruppieren lassen, welche Anforderungen je Segment vorliegen und wie die Bedürfnisse mit digitalen Technologien erfüllt werden können.

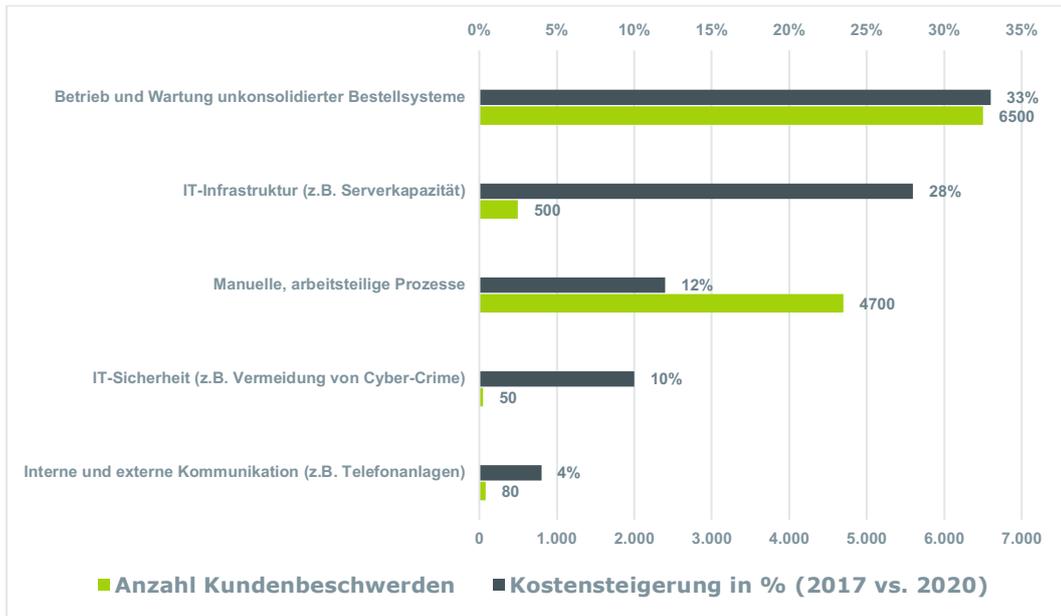
Digitale Prozesse: Nachdem die zentralen Kundenbedürfnisse identifiziert wurden, sollten die Prozesse des Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenanforderungen ausgerichtet werden. Dies kann geschehen, indem zunächst die wichtigsten Kundenprozesse identifiziert werden, der Ist-Zustand erhoben wird, Potentiale abgeleitet und Technologien bestimmt werden, die Prozesse digitalisieren und beschleunigen. Dabei sollte für jeden Prozess eine etwa zehnfache Verbesserung angestrebt werden – und nicht lediglich eine Steigerung von zehn Prozent (z.B. durch Prozessbeschleunigung).

Digitales Mindset: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen in der Digitalisierung mitgenommen werden und ihren Weg aufgezeigt bekommen. Andernfalls drohen Blockadehaltungen im Unternehmen, da wichtige Entscheidungsträger Veränderungen nicht mittragen. Somit sollte geklärt werden, wer wichtige Führungskräfte und Mitarbeiter sind, welche Schulungen bzw. Trainings sie benötigen und wie auch weitere Mitarbeiter begeistert werden können. Dieser Aspekt ist meist der Schlüsselfaktor erfolgreicher Digitalisierungsprojekte.

Fragestellung 2

Die IT-Kosten des Unternehmens sind in den letzten Jahren stark gestiegen, ohne dass die Prozesse für Kunden und Mitarbeiter signifikant vereinfacht werden konnten. Welche Gründe könnten für die Kostenanstiege vorliegen und welche Handlungsoptionen hat der CEO?





Steigerung der IT-Kosten 2017 vs. 2020 und aktuelle Anzahl der Kundenbeschwerden

Lösungsweg 2

Im Folgenden werden nur die Kategorien Bestellsysteme, IT-Infrastruktur, und Automatisierung/Digitalisierung von Prozessen genauer betrachtet. Diese Auswahl wird vorgeschlagen, da die Kostensteigerungen bzw. die Anzahl der Kundenbeschwerden isoliert oder gemeinsam hohe Werte aufweisen.

Unkonsolidierte Bestellsysteme: Im Unternehmen existieren mehrere – nicht konsolidierte – Bestellsysteme parallel. Somit werden Bestellungen nicht zentral erfasst und verarbeitet. Stattdessen existieren zahlreiche Schnittstellen zwischen den Systemen, die teils jedoch unzuverlässig arbeiten, was in zahlreichen Beschwerden resultiert. Der CEO sollte ein zentrales Bestellsystem für alle Gesellschaften einführen und dies vollständig automatisiert an weitere Systeme anbinden.

IT-Infrastruktur: Die IT der Innovative Measure GmbH basiert auf Servern on-premise, die in der Vergangenheit deutlich erhöht werden mussten, um zusätzlichen Traffic zu managen und Leistungsspitzen ausgleichen zu können. Als Maßnahme zur Kostenreduktion könnte der CEO unkritische Teile der IT-Infrastruktur in die Cloud auslagern. Je nach Nutzung kann dies deutlich günstiger



sein, da die Hardware von Cloud-Anbietern gewartet wird und Nutzer nur für den tatsächlichen Verbrauch von Rechenleistung bezahlen.

Manuelle Prozesse: Manuelle Prozesse führen zu zahlreichen Kundenbeschwerden, weil viele Vorgänge sehr lange dauern und Kunden die Transparenz über den Prozessfortschritt fehlt. Die Innovative Measure GmbH hat bereits begonnen, Prozesse zu überarbeiten, steht jedoch noch am Anfang. Zukünftig sollten die wichtigsten Prozesse aus Kundensicht identifiziert und vollständig digitalisiert werden. Um „Flickenteppiche“ zu vermeiden, sollte das Unternehmen bestimmte Prozesse vollständig neu konzipieren.

Fragestellung 3

Der CEO glaubt, dass er die stark veraltete Website des Unternehmens überarbeiten sollte und im Rahmen einer neuen E-Commerce-Strategie mit einem zentralen Bestellsystem verbinden kann. Er trifft folgende Annahmen:

- Die Einmalkosten für die Entwicklung belaufen sich auf vier Millionen Euro.
- Jeder 200. Kunde von insgesamt 15.000 Kunden bestellt pro Jahr zusätzliche Produkte im Wert von 50.000 Euro.
- Die Gesamtkosten der IT-Infrastruktur in Höhe von drei Millionen Euro lassen sich im ersten Jahr um 15 Prozent senken, im zweiten Jahr um 25 Prozent.
- Fünf Mitarbeiter, die Rückfragen zu Bestellungen beantworten, können zukünftig für andere Aufgaben eingesetzt werden (jeweils ca. 100.000 Euro Jahresgehalt).

Wie hoch ist der zusätzliche Gewinn des Unternehmens im ersten Jahr?

Lösungsweg 3

- Erlöse bzw. Kosteneinsparungen in Höhe von 4,7 Mio. Euro
 - Umsatz durch Zusatzprodukte: $(15.000 / 200) \times 50.000 = 3,75$ Mio. Euro
 - Kosteneinsparung bei IT-Infrastruktur: $3 \text{ Mio.} \times 0,15 = 0,45$ Mio. Euro
 - Ersparnis bei Personalkosten: $5 \times 100.000 = 0,5$ Mio. Euro
- abzüglich Einmalkosten in Höhe von 4 Mio. Euro
- Zusätzlicher Gewinn im ersten Jahr: 0,7 Mio. Euro



Fragestellung 4

Neben den technischen Veränderungen spielen auch die Führungskräfte und Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Welche Möglichkeiten hat der CEO, über innovative Methoden und Arten der Führung das Mindset der Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln?

HINWEIS: Dieser Teil der Case Study zeichnet sich durch eine bewusst breite Fragestellung aus. Abhängig vom Vorwissen des Interviewees sind alternative Ansätze zum unten aufgezeigten Lösungsweg mit guter Begründung ebenfalls gültig.

Lösungsweg 4

Das Mindset von Führungskräften und Mitarbeitern zu verändern und positive Energie zu erzeugen, ist die Königsdisziplin in Digitalisierungsprojekten und entscheidet meist über den Erfolg. Entscheidend ist dabei, dass eine Vielzahl sich wiederholender Formate auf die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten eingeht und den Mitgliedern der Organisation die Chance gibt sich zu entwickeln. Zu den Ansätzen zählen:

- Trainings und Coachings
- Innovationsteams
- Kooperationen mit Start-Ups

Training und Coachings: In Gruppen- und Einzelformaten lernen Führungskräfte und Mitarbeiter, wie die Digitalisierung ihren Alltag verändert und wie sie darauf reagieren können. Der CEO kann folgende Formate anbieten: Einführung agiles Arbeiten, Führungsstile im Digitalzeitalter, individuelle Online-Kurse in Kooperation mit Weiterbildungspartnern sowie informelle Austauschrunden (z.B. Brown-Bag-Lunch).

Innovationsteams: Um neue Methoden und Führungsstile erfahrbar zu machen, sollte der CEO einen Innovationsbereich im Unternehmen etablieren. Hier werden digitale Initiativen nach SCRUM, Objectives und Key Results (OKR) oder anderen agilen Methoden entwickelt. Gleichzeitig erlernen Führungskräfte neue Ansätze der Führung (z.B. digitale oder virtuelle Führung). Mitarbeiter, die nicht permanenter Teil des Innovationsteams sind, können für einzelne oder mehrere Tage Teil der Gruppe werden. Das Innovationsteam fungiert gleichzeitig als Multiplikator neuer Methoden im Unternehmen und berichtet von Erfolgen und Erfahrungen.



Kooperationen mit Start-ups: Für die langfristige Etablierung neuer Methoden und Führungsstile sind unternehmensübergreifende Erfahrungen entscheidend. Start-ups sind meist wichtige Partner, da sie ohne traditionelle und gewachsene Strukturen neue Modelle der Zusammenarbeit etablieren. Konkret können in Kooperationen gemeinsame Projekte durchgeführt und Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden. Ebenso können Hospitationen angeboten werden, wovon sowohl die Innovative Measure GmbH als auch die teilnehmenden Start-ups profitieren.

